



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH ROZVOJOVÉ KONCEPCE PODNIKU V OBLASTI
LOGISTICKÝCH SLUŽEB**

PROPOSAL OF THE COMPANY'S CONCEPT OF LOGISTIC SERVICES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Daniel Karpov

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Daniel Karpov**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh rozvojové koncepce podniku v oblasti logistických služeb

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis současného stavu podnikání v obchodní organizaci s upřesněním na:

- obchodní sortiment
- technologie dopravy a služeb

Vyhodnocení teoretických přístupů pro řešení

Cíle řešení

Analýza současného stavu postavení logistických činností

Návrh změn v logistické koncepci rozvoje podniku

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh změn současného stavu koncepce rozvoje se zaměřením na splnění požadavků zákazníků k rozšíření postavení podniku na evropských trzích.

Základní literární prameny:

BOSSIDY, L. a R. CHARAN. Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 219 s. ISBN 80-7261-118-6.

CEMPÍREK, V., R. KAMPF a J. ŠIROKÝ. Logistické a přepravní technologie. Pardubice: IJP, 2009, 198 s. ISBN 978-80-86530-57-4.

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

KOTTER, R. S. Vedení procesů změny. Praha: Management Press, 2000, 192 s. ISBN 80-7261-0-4-5.

SCHULTE, CH. Komplex IT/ project management. New York: CSC Press, 2004, 314 p. ISBN 0-849-1932-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá popisem logistického systému firmy ANTARES, s.r.o. a podává návrh na jeho vylepšení cestou optimalizace a zvýšením kvalifikace. V teoretické části vysvětluje základ problematiky logistiky a procesního řízení. V následující analytické části popisuje a analyzuje aktuální stav podnikání a logistického systému firmy ANTARES, s.r.o. Ve třetí části se práce zabývá návrhem rozšíření a vylepšení její logistické koncepce na evropském trhu.

Abstract

The bachelor thesis deals with the description of the logistic system of the company ANTARES, s.r.o. and proposes it's improvement by optimalization and qualifications increase. The theoretical part explains the basis of logistics issues and process management. The following analytical part describes and analyzes the current state of the business and logistics system of the company ANTARES, s.r.o. In the third part, the thesis deals with the proposal of expanding and improving its logistic concept on the European market.

Klíčová slova

logistika, analýza, proces, management

Key words

logistics, analysis, process, management

Bibliografická citace

KARPOV, Daniel. *Návrh rozvojové koncepce podniku v oblasti logistických služeb* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116157>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marie Jurová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12.05.2019

Daniel Karpov

Poděkování

Děkuji především paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za cenné rady a odbornou pomoc při zpracování bakalářské práce.

Dále bych rád poděkoval zaměstnancům a vedení firmy ANTARES, s.r.o., zejména Petru Skalníkovi, Bc. Lucii Skalníkové a Boženě Klabochové.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE PRÁCE.....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	11
1.1 Vymezení pojmu logistika	11
1.2 Historie logistiky	11
1.2.1 Vojenská logistika.....	11
1.2.2 Přejchod k civilní logistice.....	12
1.2.3 Vývoj civilní logistiky	12
1.3 Cíl logistiky	13
1.4 Význam logistiky pro podnik.....	13
1.5 Logistický řetězec	14
1.5.1 Podstata logistického řetězce	14
1.5.2 Druhy logistických řetězců	15
1.5.3 Body styku v logistických řetězcích	16
1.6 Materiálový tok	16
1.7 Klíčové činnosti logistiky	17
1.8 Realizace procesů změny	19
1.8.1 Komunikace vize procesu změny	20
1.8.2 Osm kroků k úspěšnému procesu změny.....	20
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	23
2.1 Představení společnosti	23
2.1.1 Čím se společnost zabývá	23
2.1.2 Informace z Obchodního rejstříku	24
2.1.3 Spediční činnost podniku.....	27
2.1.4 Prodej hutního materiálu.....	28
2.2 Organizační struktura	28
2.2.1 Činnosti jednotlivých oddělení	29

2.3	Informační systém.....	30
2.3.1	Elektronická evidence řidičů a jejich činností	30
2.3.2	Elektronická evidence jízd a firemních vozidel.....	30
2.3.3	Účetní program	31
2.3.4	Pohyb informací ve společnosti ANTARES, s.r.o.....	31
2.4	STEP (PEST) analýza	32
2.5	SWOT analýza	33
2.6	Metoda 5M.....	34
2.7	Zásadní nedostatky současného stavu.....	35
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	36
3.1	Optimalizace dopravní trasy	37
3.1.1	Systém objektivního hodnocení přijetí navazujících zakázek	37
3.1.2	Podmínky uplatnění	44
3.2	Zlepšení kvality pracovních výkonů řidičů.....	44
3.2.1	Pravidelná školení.....	45
3.2.2	Hodnocení.....	45
3.2.3	Jazykové dovednosti řidičů.....	45
3.2.4	Podmínky realizace.....	46
	ZÁVĚR.....	47
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	48
	SEZNAM GRAFŮ	49
	SEZNAM OBRÁZKŮ	50
	SEZNAM TABULEK.....	51

ÚVOD

Logistika byla důležitá ještě mnohem dříve, než si to lidé vůbec uvědomovali. Při plnění náročnějších úkonů jako například stavby domu, přepravě většího nákladu, či zásobování amády bylo vždy potřeba přemýšlet, jak vše provést s co nejmenším úsilím a co nejrychleji. Postupem času se logistika stala vědou. Vznikaly metody, kterými se daly objektivně posoudit efektivitu systémů přepravy čehokoliv, které se postupně zdokonalovaly.

Dnes je logistika plnohodnotnou naukou s velkým rozsahem informací, které je potřebné znát pro její plné porozumění. V současnosti je důležitá jak nikdy před tím. Skoro v každém podniku má skladování velký podíl na celkových nákladech. Podniky se snaží přijít na to, jak tyto náklady snížit, nebo je odstranit úplně.

Tématem mé bakalářské práce je Návrh rozvojové koncepce podniku v oblasti logistických služeb. Inspiraci k dané tematice jsem získal na praxích ve firmě ANTARES, s.r.o. Z mého pohledu má firma dostatek možností, zkušeností a dobré pověsti na to, aby si získala silnější místo na evropském trhu. Pomocí znalostí, nabytých za dobu mého studia, a patřičné literatury podám návrh, jak daného plánu dosáhnout.

CÍLE PRÁCE

Cílem je pomocí analýzy současného stavu podnikání a logistických procesů firmy ANTARES, s.r.o. podat návrh na vylepšení jejího logistického systému cestou optimalizace a zvýšení kvalifikace.

Návrh může za několik let posloužit firmě jako užitečný nástroj k získání silnějšího postavení na evropském trhu. Práce se také stane prvním zdrojem, jenž bude pohromadě obsahovat základní informace o firmě ANTARES, s.r.o. Bude tím pádem moci sloužit jako nástroj pro seznámení se se společností pro budoucí zaměstnance nebo praktikanty.

K vypracování teoretické části použiji sekundární výzkum. Čerpané informace budou pocházet převážně z literatury, jenž se danou tematikou zabývá. V této části bude popsáno vymezení pojmu „logistika“, historický vývoj logistiky, její cíl, její význam pro podnik, logistický řetězec a její klíčové činnosti.

Analytická část se bude zabývat představením a zhodnocením současného stavu podnikání společnosti ANTARES, s.r.o. a jejího logistického systému. K analýze firmy jsem využil metodu pozorování, dotazování, analyzování a poznatků získaných z vnitřních zdrojů společnosti. Využiji zde také metodu modelování pomocí programů MS Visio a ARIS Express.

V další části bude podán návrh na vylepšení logistického systému cestou optimalizace a podmínky realizace daného návrhu.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Vymezení pojmu logistika

Vymezení pojmu „logistika“ je mnoho. Samotný pojem vychází z řeckého *logos*, což je v překladu slovo, řeč, počítání, rozum (1, s. 12).

Ve vojenství je to odvětví vojenské vědy, která zpracovávala matematické údaje o pohybu bojových útvarů, armád a jejich zásobování a spojení. Taktéž je to označení vývojové etapy logiky, kterou se matematická či symbolická logika odlišuje od té tradiční. Označení logistika se používá také při organizování a řízení úkonů s efektivním využitím faktorů ovlivňování pracovního cyklu. Jsou to lidské, materiálové, dopravní a další faktory (1, s. 12).

1.2 Historie logistiky

1.2.1 Vojenská logistika

Slovo logistika je odvozeno od řeckého základu *logos*, což se dá přeložit jako počítání, rozum. Původ je údajně ve francouzštině, kde slova *logis* nebo *loger* znamenají obydli, bivakovat, úkryt, zaopatřit (2, s. 14).

Své první teoretické a praktické uplatnění našla ve vojenství, kdy byzantský císař Leontos, VI. (886-911) vydal *Souhrnný výklad vojenského umění*, ve kterém logistiku charakterizuje. Jeho země byla pod tlakem Turků, proto bylo nutné co nejlépe rozmístit svoje jednotky pro případ jejich útoku z jakékoliv strany (2, s. 14).

Významnou osobností byl ve spojení s logistikou Švýcar Antoine-Henry de Jomíní. Svou publikací *Précis de l'art de la guerre*, což je v překladu *Náčrt vojenského umění* položil základy vojenské logistiky. Odmítl jí považovat jen za *umění pohybovat armádou*. Nikdo dříve jí takovou důležitost nepřiradil. Jominiho poznatky byly ve vojenství využívány ještě dlouhou dobu (2, s. 13-14).

Překladem do angličtiny se staly standardními učebnicemi amerických důstojníků. Poznatky byly využity americkými vojáky v mnoha bojových konfliktech jako byla druhá světová válka, Korejská válka a válka ve Vietnamu. Ve druhé světové válce byla více než polovina vojáků v nějaké logistické službě. Např. v Pacifiku *plážové včeličky* (beach bees) bagrovaly pláže pro lepší přístup lodí, pro letištní plochy, cesty pro nákladní vozy armády, pro lazarety, sklady, tábory pro zajatce, velitelská stanoviště, opravy tanků, ale i pro opravárenské lodě atd. (2, s. 14).

1.2.2 Přejchod k civilní logistice

Po konci druhé světové války opustilo americkou armádu mnoho vojáků, kteří sloužili v různých logistických jednotkách. Tito vojáci hledali uplatnění v civilní sféře. Navíc existoval přebytek přepravních prostředků, jeřábů, zdvižných vozíků, beden, palet apod. Příznivý stav začínal postupně upadat. Vše změnila korejská válka v roce 1950. I pro logistiku v civilní sféře (2, s. 15).

Tak v USA v 50. letech přešel výraz logistika z oblasti vojenské do civilně hospodářské. Logistická rozhodnutí v oblasti vojenské se orientují na cíle strategické, taktické a operativní, zatímco v civilní hospodářské sféře sledují dosažení technologických, ekonomických a sociálních cílů. Hlavním rozdílem však je, že ve vojenské logistice jsou náklady druhořadé. Nejdůležitější je co nejlépe podpořit bojové jednotky. Oproti tomu v civilní logistice náklady musí někdo zaplatit a proto je nutné hledat správné optimum mezi náklady a výkonností (užitkem) (2, s. 15).

1.2.3 Vývoj civilní logistiky

Zhruba od roku 1950 je v USA logistické myšlení, praxe a technologie přebíráno z válečné do civilní sféry. Tohle období je charakteristické změnami v chápání oběhových procesů, k nimž dochází v důsledku vědeckého a technologického pokroku (2, s. 17).

Léta 1955 – 1970 formovaly přesnější podnikovo-ekonomické logistické teorie a praxe. Objevuje se pojem *total-costs*. Vyvíjí se elektronické zpracování dat a matematické modelování. Zvyšuje se citlivost na potřeby finálních zákazníků a rozšiřuje se sortiment výrobků. Rozšiřují se trhy v národním a nadnárodním měřítku. Při plánování a projektování logistických systémů se uplatňuje systémová teorie a teorie řízení (2, s. 17-18).

V dalším období, 1970 – 1985, se americká logistika úspěšně rozvíjí v západní Evropě. Největší důraz je kladen na fyzickou stránku objektů (suroviny, polotovary). Vlastní distribuční systémy byly logistickým řešením, ale ukázalo se, že součástí musí být i systémy informační a hlavně pak ekonomické pohledy na veškerou činnost (2, s. 18).

V letech 1985 – 1995 se prosazuje systém integrované logistiky (CIL, Computer Integrated Logistics). Vychází se z filozofie největší možné konkurenční výhody logistiky postavené na informačních tocích. Uspokojení potřeb zákazníka je při ekonomických pohledech na celkovou činnost firem kladeno na první místo (2, s. 18).

Od roku 1995 jsou uplatňovány elektronické a internetové technologie, umožňující vytváření velkých sítí i logistických partnerů (Supply Chain Net). Jsou řízeny koordinačním Supply Chain Management (SCM) tak, aby náklady a účinnost logistiky byly optimální. Pojetí *tlak* logistiky od dodavatelů se mění na *tah* logistiky od jednotlivých konečných zákazníků směrem dolů po proudu – přes distributory k dodavatelům a jejich subdodavatelům (2, s. 18).

1.3 Cíl logistiky

Cílem logistiky v podniku je souvislá optimalizace logistických výkonů pro rozvoj výrobků, výrobu orientovanou na zákazníky, opatrování materiálu s cílem dosáhnout co nejmenších celkových nákladů (výrobních a logistických), vyšší kvality (zajištění procesu a transparentnosti) a kratších časů procesů (3, s. 11).

1.4 Význam logistiky pro podnik

Aktuální pojetí logistiky a dopravy závisí na předmětu podnikání, velikosti podniku, lokalizaci podniku, dostupnosti zdrojů, kategorizaci podnikových procesů, ale zejména i na vztahu k podnikovému řetězci, nejen ke koncovému zákazníkovi (4, s. 185).

Zatímco u rodinných, malých či středních firem je obsah i naplňování nejen logistických činností dáno propojováním či integrací stěžejních či souvisejících a navazujících činností a procesů, opačná situace nastává u velkých a národních korporací. Například Ing. J. Cee (2015), vedoucí logistiky ve Škodě Auto, a. s., uvádí, že „logistika je tepnou automobilky a jednotlivé procesy její krví, bez které by nemohla žít“ (4, s. 188).

1.5 Logistický řetězec

Na začátku devadesátých let se začalo prosazovat nové pojetí logistiky, jenž odráželo změnu uspořádání podnikatelského prostředí do podoby dodavatelských řetězců neboli *supply chains*. To s sebou přineslo zásady a principy řízení dodavatelských řetězců neboli *Supply Chain Management* (4, s. 194).

Sítě SCM jsou tvořeny logistickými řetězci. Pojem logistický řetězec je velmi důležitým pojmem logistiky. Znamená dynamické propojení trhu spotřeby s trhy materiálů, surovin a dílů v jeho hmotném i nehmotném aspektu, jenž je účelné od poptávky konečného zákazníka. Ta se váže na určitou zakázku, výrobek, druh a surovinu výrobku. Všechny články a aktivity musí být vzájemně návazné a jejich uskutečnění je nutné pro dosažení výsledku, vykazujícího synergii (2, s. 34-35).

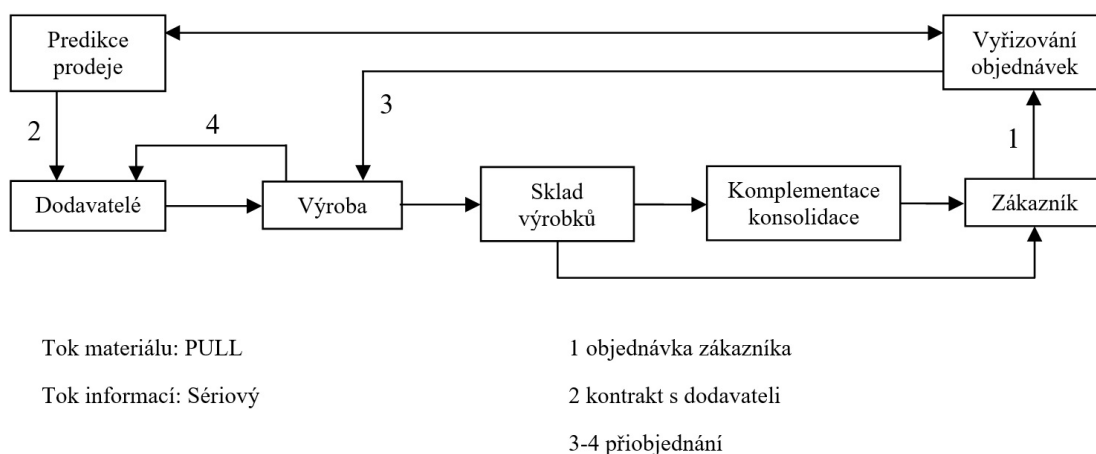
1.5.1 Podstata logistického řetězce

Pro utváření efektivních logistických řetězců z pohledu podniku existují tři podstatné vlastnosti (2, s. 34):

- *Transparentnost* (průhlednost) celého řetězce, tj. dodávkové a odbytové situace. Má význam pro všechny podniky, jenž jsou v řetězci obsaženy. Ty očekávají přesné, diferencované a aktuální informace o stavu surovin, materiálu, dílů a hotových výrobků.

- *Konektivita* (propojitelnost) článků do sjednoceného řetězce. Rozumí se jí schopnost vyměňovat, interpretovat a používat závažné informace s přesahem funkcí a úseků. Předpokladem pro hladkou integraci a vzájemné spojování rostoucího počtu procesů do dodavatelského řetězce (SCM) je rozsáhle automatizované řízení informací přes hranice organizací a systémů s nízkou potřebou ručního zpracování.
- *Agilnost* partnerů, jenž usilují o cílevědomé dosažení praktických změn na základě získaných informací. Údaje, neumožňující patřičnou pružnou odezvu opatrovací, výrobní a prodejní struktury, jsou pro podniky málo užitečné, přestože mohou být aktuální a diferencované. Tím pádem s sebou požadavek agilnosti nese i přizpůsobení podnikových procesů.

Logistické řetězce v sobě obsahují logistická centra, zásobování, distribuci hotových výrobků. Logistická centra jsou provozována poskytovateli služeb (2, s. 35).



Obrázek 1: Toky v logistickém řetězci
(5, s. 141)

1.5.2 Druhy logistických řetězců

Logistický řetězec může být řízen jako jeden celek, nebo může být rozdělen do několika okruhů podle různých faktorů a priorit. Tradiční rozdělení logistických řetězců je na dvě autonomní části. Jednou z nich je výrobní a zásobovací okruh (*buy systém*) a druhou distribuční okruh (*sell systém*). Rozhraní mezi nimi je jeden z případů bodu styku (interface) (2, s. 36).

1.5.3 Body styku v logistických řetězcích

Logistické řetězce mohou být krátké (výrobce – dodavatel) nebo dlouhé (s mnoha mezičlánky). Platí, že bod rozpojení je bod rozpojením či spojením mezi částmi logistického řetězce, kde se buď dotýkají dva články řetězce nebo se nacházejí zásoby (2, s. 37).

Dlouhé řetězce mají různé body styku a rozpojení, jenž nazýváme *interfaces*. Těmi mohou být různé firmy, jako např. distribuční centra, přepravci, sklady, ale i např. mezisklady, rampy, přijímací rampy, stanice linek závěsných drah, identifikační bod na příjmové rampě nebo např. Point of Sale (POS), platební bod u pokladen POS (1, s. 37).

Při konstruování logistických řetězců je nutno dbát o malý počet mezičlánků (pokud je to možné) a jejich nejlepší sladění. Čím víc prvků logistický řetězec má, tím složitější je jeho provoz a konstrukce (2, s. 37).

1.6 Materiálový tok

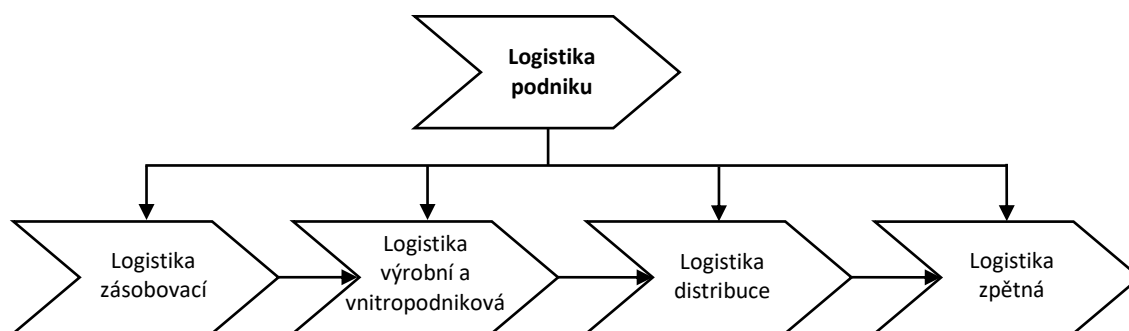
Pod pojmem materiálový tok rozumíme veškeré plánovací a operativní činnosti, jež jsou nezbytné k zásobování výroby, spotřeby, služeb atd. S ohledem na místo, kde probíhají se materiálové toky dělí na interní a externí. Interní materiálové toky vznikají uvnitř organizačních jednotek, zatímco externí vznikají mimo ně, tzn. za branami. Vznik těchto toků je v dnešním stavu světové ekonomiky podmíněn globalizací světového obchodu, kde je nutné z důvodu zvyšování hodnoty logistické řetězce spojovat. Všechny služby, jež souvisí s materiálovými toky, musíme plánovat, realizovat, provozovat a zlepšovat. Řízení fyzické distribuce na dodávky hotových výrobků konečným zákazníkům a to jak hromadně, tak i po malých dávkách (6, s. 7).

Při dodržování standardů při řízení materiálových toků a fyzické distribuce jsou dosaženy synergické efekty, snížení nákladů, spolehlivost vztahů mezi zúčastněnými subjekty, zvýšení kvality, zabezpečení procesu, jednodušší přenos know-how, rozvoj a posílení strategie na trhu apod. (6, s. 7).

1.7 Klíčové činnosti logistiky

Postavení, role a význam logistických činností v podnikání je dána obsahem a charakterem pracovních činností, náplní pracovních pozic, zvyklostmi a vnějšími vlivy (4, s. 190).

Schéma na obr. 1 dokumentuje jeden z možných náhledů na hodnototvorné pojetí logistiky a klasifikaci logistického řízení v podniku, které je založeno na pracovním modelu (4, s. 190)



Obrázek 2: Logistika podniku a její členění
(4, s. 191)

Zásobovací logistika zahrnuje soubor procesů všech (tzn. realizovaných i nerealizovaných) zakázek či obchodních případů, kdy obchodní oddělení v průběhu jednání reaguje na zakázku. Cílem veškerých procesů a činností zásobovací logistiky je pomocí náležitosti zpracovávání nabídky (např. zpracování technologické přípravy výroby, rozhodování o způsobu dopravy, termínu, ceně či místě dopravy atp.) pozitivní zakončení obchodního případu a nejen marketingové, nýbrž i logistické řízení vztahu se zákazníkem a navazující etapa řízení nákupu a zásob (4, s. 191).

Výrobní a vnitropodniková logistika směřuje na řešení a optimalizaci materiálových toků, tvorbu manipulačních systémů, využití prostoru a pracovních podmínek a dalších úloh (např. odstraňování nadbytečné manipulace), jenž souvisejí s výrobkem (např. výrobní operace, prostředky aj.) (4, s. 191).

Distribuční logistika začíná příjmem produktů na sklad, následuje balení, expedice a dopravou překračuje hranice podniku směrem k zákazníkovi. Důsledkem zapojení dopravců, velkoobchodů či maloobchodů se distribuční logistika orientuje na způsoby a modely efektivního řešení distribuce, sledovatelnosti a rychlosti předávání produktu zákazníkovi (4, s. 191).

Zpětná logistika je jednou z poprodejních služeb zákaznického servisu. Je zaměřená na zpětný tok použitých a reklamovaných produktů. Stejně tak i zpětný tok obalů, a v poslední fázi životního cyklu produktu se orientuje i na odvoz odpadů. Součástí řízení zpětných toků je i podnikové i celospolečenské pojetí hospodaření s odpady a environmentální aspekty logistiky a dopravy (4, s. 191).

Hlavním rysem procesního přístupu logistiky je klasifikace logistických činností v závislosti na průběhu a řešení všech logistických toků podniku. Lambert (2000) definuje společný obsah jednotlivých činností následovně (viz. tab. 1) (4, s. 191):

Tabulka 1: Společný obsah jednotlivých činností podle Lamberta (2000) s doplněnými údaji
(4, s. 191-192)

Číslo činnosti	Název	Popis
1	Zákaznický servis	Probíhá mezi prodávajícím, kupujícím a třetí stranou, je nezbytnou součástí správně fungujícího logistického systému, příkladem může být dobře fungující zákaznická podpora
2	Prognóza poptávky	V dnešní době se nelze spoléhat na konstantní úroveň poptávky, proto je žádoucí využít metod pro co nejpřesnější odhad
3	Řízení zásob	Zásoby tvoří podstatnou část nákladů většiny firem, proto je nutné najít jejich co nejoptimálnější výši
4	Logistická komunikace	Pokud komunikace funguje dobře, vypovídá to o plynulosti logistického systému
5	Manipulace s materiálem	Technika a stavba podniku, kde bude docházet k manipulaci musí mít dostatečnou nosnost pro typ materiálu, se kterým bude pracovat
6	Vyřizování objednávek	Pro konkurenceschopnost je dnes nutné mít efektivní cyklus zákaznické objednávky
7	Balení	Balením dáme zboží určitou ochranu, zjednodušíme jeho organizaci a transport a (v určitých druzích zboží) zvýšíme jeho trvanlivost
8	Podpora servisu	Proces zaručující potřebné zajištění kvality služeb

9	Určení vhodného místa výroby a skladování	Správnou lokalizací podniku lze značně snížit náklady, záleží zde na faktorech demografických, geografických, politických atp.
10	Pořizování	Je důležité najít optimum mezi cenou technologií a staveb, se kterými budeme pracovat a jejich užitek pro náš podnik
11	Manipulace s vráceným zbožím	Stejně dobře jako se zbožím, jenž se snažíme prvotně prodat, je nutné umět zacházet i s vráceným zbožím, jelikož může být stále velkým přínosem
12	Zpětná logistika	Zabývá se převozem použitých výrobků a odpadů zpět do místa jejich vzniku, například odvoz reklamovaného zboží zpět výrobcí
13	Doprava	Přesun výrobku, polotovarů, materiálu či lidí z jednoho místa do jiného po dopravních cestách, je důležité zvolit co nejvýhodnější způsob podle druhu nákladu a jeho množství
14	Skladování	Ukládání výrobků, polotovarů či materiálu na bezpečné místo pro pozdější využití, je důležité zvolit co nejvýhodnější způsob podle druhu předmětu skladování a jeho množství

1.8 Realizace procesů změny

Realizace tvoří samostatnou disciplínu. Mnoho lidí o ní smýšlí jako o taktické stránce podnikání, což je velkou chybou. Taktika má v rámci realizace taktéž velký význam, ačkoli tyto dva pojmy nelze ztotožňovat. Realizace je systematický proces, ve kterém se pečlivě a přesně zvažují veškeré otázky „co“ a „jak“ a veškerá práce je neustupně dotahována až do úplného konce. Jejimi součástmi jsou i formulace předpokladů týkajících se vývoje podnikatelského prostředí, vyhodnocování schopností organizace, propojování strategie s provozními činnostmi a lidmi, kteří budou mít na starosti implementaci strategie, časové sladování činností těchto lidí v rámci jejich disciplín a jednoznačné provázání odměn s výsledky. Zahrnuje taktéž určité mechanismy změny výchozích předpokladů s ohledem na změny podnikatelského prostředí a pro rozvoj a zdokonalování schopností organizace, aby dokázala zvládnout i úkoly náročnější strategie (7, s. 26).

1.8.1 Komunikace vize procesu změny

Je nutné být od prvního dne projektu aktivní, z důvodu získání celého obrazu a nelezení znaků, pomocí kterých by bylo možno předvídat budoucí komplikace, ne-li selhání. Povinností projektového manažera by mělo být předvídat, plánovat a profesionálně reagovat na veškeré objevené překážky (8, s. 2-3).

Taktéž je nutné určit vizi a dokonale jí vysvětlit všem, co se budou podílet na jejím uskutečnění. Lidé na projektech předpokládají mnoho, z čehož se mnohé předpoklady přijmou spíše jako moudrost, či „design“. To může být velmi nebezpečné, pokud jsou předpoklady nevyzkoušené. Ukazuje se, že dostat lidi k verbalizaci předpokladů je nejlepší způsob, jak informace vysílat ven. Chybné myšlenkové procesy se mohou točit kolem výstupů, dat, rozpočtů, rolí a odpovědností nebo rizika, jinými slovy všeho (8, s. 2-3).

1.8.2 Osm kroků k úspěšnému procesu změny

Za posledních dvacet let se zvyšuje množství závažných a často bolestivých změn, jimiž organizace procházejí. Působí na nás mnoho makroekonomických vlivů, které mohou být v příštích letech mnohem silnější. Výsledkem může být tlak na další podniky, jenž budou muset snižovat náklady, zvyšovat kvalitu výrobků a služeb, hledat nové příležitosti rozvoje a zvyšovat produktivitu. Každá změna je nevyhnutelně provázena následky. Kdykoli se lidské společenství musí přizpůsobit měnícím se podmínkám, jde o složitý a bolestivý proces. Ale zbytečnému plýtvání a strastem je možné se vyhnout (9, s. 19-20).

Osmibodový proces změny:

1. Vyvolání vědomí naléhavosti uskutečnit změny

Pro provedení změny v podniku je ze strany lidí vždy nutná obrovská spolupráce, velká iniciativa a ochota podstoupit určité oběti. Je velmi pravděpodobné, že spousta z nich bude muset vynaložit značné úsilí nad rámec svých běžných povinností. Při vysoké míře neodůvodněného sebeuspokojení se snahy o transformaci obvykle daleko nedostanou, jelikož jen málo lidí se daným problémem chce zabývat (9, s. 55).

2. Sestavení koalice prosazující změny

Realizace zásadních změn je velmi obtížná a je zapotřebí mnoho sil. Žádný jednotlivec nedokáže sám o sobě vytvořit správnou vizi, přesvědčit o ní velké množství lidí, odstranit všechny překážky, vytvářet krátkodobá vítězství, vést a řídit množství transformačních projektů a zakotvit nové přístupy do samotného jádra podnikové kultury. Vždy je zapotřebí mít v čele silnou koalici (9, s. 74).

3. Vytvoření vize a strategie

Vize představuje určitý obraz budoucnosti s komentářem vysvětlujícím, proč by se lidé měli snažit této budoucnosti dosáhnout. V procesu změny slouží vize třem základním účelům. Prvním je vyjasnění obecného směru vyjádřením prohlášení, jež zjednodušeně shrnuje stovky menších rozhodnutí („během několika let se musíme přesunout pár kilometrů na sever od místa, kde jsme teď“). Druhým je motivace lidí k vykročení správným směrem, navzdory tomu, že kroky mohou být velmi náročné. Třetím je pomoc při koordinování jednání různých lidí a to rychle a účinně (9, s. 93).

4. Komunikace transformační vize

Skutečná moc vize se projeví ve chvíli, kdy většina lidí v podniku shodně rozumí jejím cílům a zaměřením. Společná představa žádoucí budoucnosti může pomoci inspirovat a koordinovat typy jednání, jenž vytvářejí změny (9, s. 112).

5. Posílení pravomocí zaměstnanců v širokém měřítku

Změny v okolním prostředí vyžadují změny uvnitř organizací. Transformační proces uvnitř firem se málokdy uskuteční bez zapojení mnoha lidí. Zaměstnanci s transformací však nepomohou, pokud se cítí relativně bezmocní. Proto je posilování pravomocí natolik důležité (9, s. 131).

6. Vytváření krátkodobých vítězství

Zásadní změny vyžadují čas. Nadšenci vytrvají, ať se děje cokoliv, ale většina lidí potřebuje přesvědčivé důkazy, že celé úsilí za něco stojí. Vedení projektu změny bez dostatečného důrazu na krátkodobá vítězství je riskantní, jelikož ne vždy (občas ale ano) viditelné výsledky prostě přijdou (9, s. 150).

7. Využití výsledků a podpora dalších změn

Zásadní změny často zaberou mnoho času, zvláště ve větších společnostech. Řada vlivů může proces zastavit daleko před dosažením cíle. Z tohoto důvodu jsou krátkodobá vítězství nutná pro udržení motivace, ačkoli oslavami těchto výsledků se může vytratit vědomí naléhavosti. S vysokým stupněm samolibosti a sebeuspokojení se překonané tradice mohou přihnat zpět (9, s. 166).

8. Zakotvení nových přístupů pro podnikové kultury

Podniková kultura představuje normy chování a hodnoty sdílené skupinou lidí. Pokud nové postupy nebudou v souladu s odpovídající kulturou, bude jim hrozit návrat do původního stavu. Nedostatečné pevné zakotvení nových přístupů do podnikové kultury může následovat zničením veškerých změn ve skupině, i kdyby se na jejich vytvoření věnovaly celé roky práce (9, s. 185-187).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

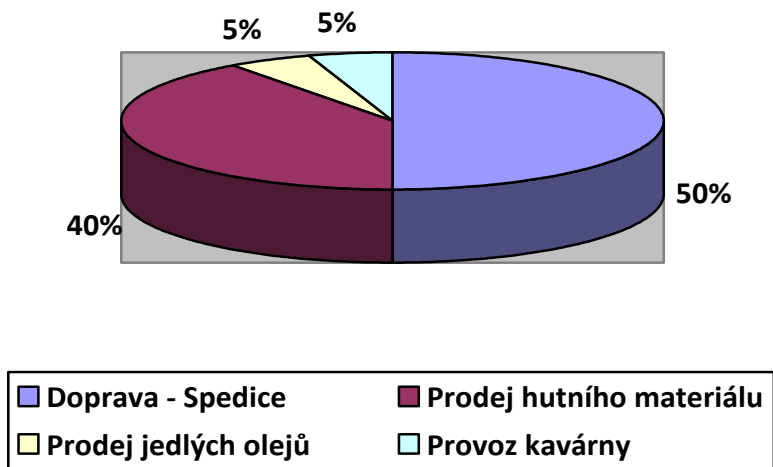
2.1 Představení společnosti

2.1.1 Čím se společnost zabývá

Společnost se zabývá čtyřmi činnostmi. Jsou to činnosti následující (10):

- **Doprava – Spedice**
 - Společnost využívá pouze vlastní vozový park
 - Hlavní činnost podniku
- **Prodej hutního materiálu**
 - Součástí je i doručení zboží
 - Nejde o pravidelné dodávání
- **Prodej jedlých olejů**
 - Součástí je i doručení zboží
 - Pro bakalářskou práci irelevantní
- **Provoz kavárny**
 - Nejdéle trvající činnost podniku
 - Pro bakalářskou práci irelevantní

Podíl činností společnosti na celkovém zisku



Graf 1: Přibližný podíl zisku z činností

2.1.2 Informace z Obchodního rejstříku

Následující informace o firmě ANTARES, s.r.o. jsou získány z veřejné části Obchodního (justice.cz). Jejich platnost je k 15.12.2018 (11).

Tabulka 2: Základní údaje o firmě z Obchodního a Živnostenského rejstříku (11)

Subjekt	
Obchodní firma:	ANTARES, s.r.o.
Adresa sídla:	Jakubské náměstí 109/1, 602 00, Brno – Brno-město
Identifikační číslo osoby:	44972456
Spisová značka:	C 13714 vedená u Krajského soudu v Brně
Právní norma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	16 100 000,- Kč
Statutární orgán a jeho členové:	
Jméno a příjmení:	Vendula Skalníková
Orgán:	jednatel
Vznik funkce:	09.12.2003
Jméno a příjmení:	Miloslav Furch
Orgán:	jednatel
Vznik funkce:	23.07.2010
Společníci (2):	
Jméno a příjmení:	Vendula Skalníková
Vklad:	12 860 000,- Kč
Splaceno:	100%
Obchodní podíl:	75%
Druh podílu:	základní
Kmenový list:	nebyl vydán
Jméno a příjmení:	Miloslav Furch
Vklad:	3 240 000,- Kč
Splaceno:	100%
Obchodní podíl:	25%
Druh podílu:	základní
Kmenový list:	nebyl vydán

Živnostenská oprávnění

Živnostenské oprávnění č. 1:

Předmět podnikání:	Hostinská činnost
Druh živnosti:	Ohlašovací řemeslná
Vznik oprávnění:	11.02.2004
Doba platnosti oprávnění	na dobu neurčitou
Odpovědný zástupce:	
Jméno a příjmení:	Vendula Skalníková

Živnostenské oprávnění č. 2:

Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Obory činnosti:	Zprostředkování obchodu a služeb Velkoobchod a maloobchod Skládování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě Provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí
Druh živnosti:	Ohlašovací volná
Vznik oprávnění:	12.01.1996
Doba platnosti oprávnění	na dobu neurčitou

Živnostenské oprávnění č. 3:

Předmět podnikání:	Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené rychlosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
Druh živnosti:	Koncesovaná
Vznik oprávnění:	14.06.2010
Doba platnosti oprávnění	na dobu neurčitou
Odpovědný zástupce:	
Jméno a příjmení:	Pavel Machů

Živnostenské oprávnění č. 3:

Předmět podnikání:	Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
Druh živnosti:	Koncesovaná
Vznik oprávnění:	29.05.2014
Doba platnosti oprávnění	na dobu neurčitou

Provozovny k předmětu podnikání

Hostinská činnost:

Adresa: náměstí Republiky 117, 691 55, Moravská Nová Ves
Identifikační číslo provozovny: 1000868877
Zahájení provozování dne: 11.02.2004

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona:

Obor činnosti: Zprostředkování obchodu a služeb
Adresa: Velkomoravská 3543/87, 695 01, Hodonín
Identifikační číslo provozovny: 1009713281
Zahájení provozování dne: 04.06.2014
Obor činnosti: Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě
Adresa: Velkomoravská 3543/87, 695 01, Hodonín
Identifikační číslo provozovny: 1009713281
Zahájení provozování dne: 04.06.2014

Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin:

Adresa: náměstí Republiky 117, 691 55, Moravská Nová Ves
Identifikační číslo provozovny: 1000868877
Zahájení provozování dne: 29.05.2014

Seznam zúčastněných osob

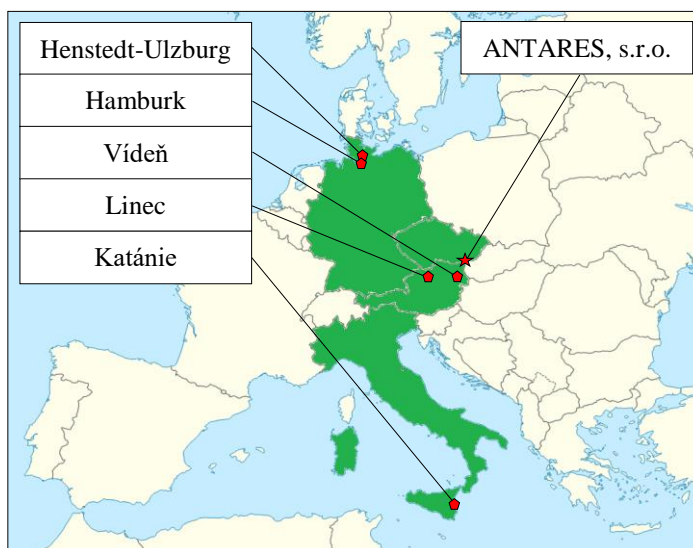
Jméno a příjmení:	Vendula Skalníková
Datum narození:	18.02.1980
Občanství:	Česká republika
Jméno a příjmení:	Pavel Machů
Datum narození:	26.01.1973
Občanství:	Česká republika
Jméno a příjmení:	Miloslav Furch
Datum narození:	07.09.1976

2.1.3 Spediční činnost podniku

Hlavní činností podniku je zajištění přepravy zboží pomocí vlastního vozového parku. Firma převáží veškeré druhy nákladů kromě zvířat a sypkých stavebních materiálů. V současné době vozový park společnosti tvoří dvacet vozů značek MAN a Volvo, z nichž je šestnáct z nich vlastněno leasingovými společnostmi. Všechny vozy byly pořízeny na leasing. Přesně polovina na operativní leasing a polovina na finanční (12).

Klíčovým prvkem pro danou činnost je využívání webové aplikace Truck&Cargo® od společnosti TimoCom. Jedná se o nejvíce rozšířený dopravní portál v Evropě, jenž značně usnadňuje práci spedičním, dopravním a výrobním firmám. Program funguje jako burza nákladů a volných vozů. Dopravní oddělení zde najde vhodný náklad, za jehož přepravu je nabízena adekvátní peněžní částka, kontaktuje firmu, jenž náklad nabízí, vyřídí potřebné dokumenty a následně naplánuje cestu. Následně předány řidiči předány cestovní pokyny spolu s příslušným vozem. Úkolem dopravního oddělení je pomocí Truck&Cargo® přijímat zakázky tak, aby byl vůz v době výjezdu co nejefektivněji vytížen. Respektive má za úkol eliminovat prostoje a jízdy, kdy není plně naplněna nosná kapacita vozu (12).

Hlavními zeměmi, v nichž ANTARES, s.r.o. nabízí své logistické služby, jsou Česko, Německo, Rakousko a Itálie. Co se týče měst, nejvíce Hamburk, Henstedt-Ulzburg, Linec, Vídeň a Katánie. V některých zemích přestali své služby provozovat kvůli migrační krizi. Dobrým příkladem je Spojené království, kam řidiči kategoricky odmítají



Obrázek 3: Hlavní země, v nichž ANTARES, s.r.o. nabízí své logistické služby

jezdit. Stálými zákazníky společnosti ANTARES, s.r.o. v oblasti spedice jsou firmy DHL Express, Ewals Cargo Care spol. s.r.o., Blend Shipping GmbH, NEUFRA Spedition Wien, Kraftverkehr Nagel SE & Co. KG (12).

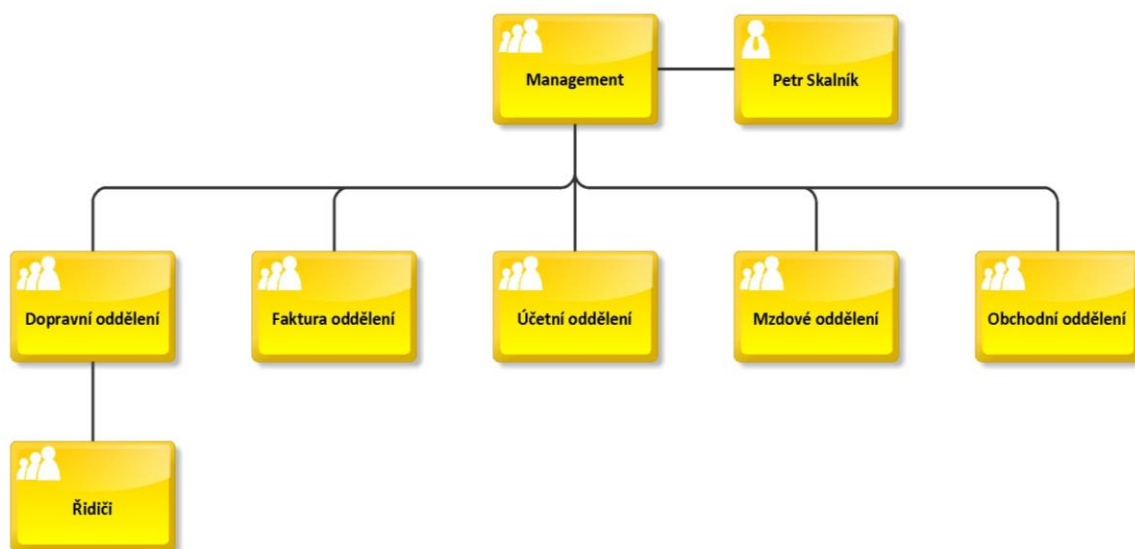
2.1.4 Prodej hutního materiálu

Obchodní oddělení se snaží najít firmu, jenž by krátkodobě potřebovala dodat hutní materiál. Následně hledá firmu, jenž tento materiál nabízí. Dané zboží nakoupí od nabízejícího a s určitou marží prodá poptávajícímu. V ceně je i doručení zboží, jenž má na starosti efektivně naplánovat dopravní oddělení. Ke komunikaci se zákazníky je využíván pouze email a telefon (12).

Prodej hutního materiálu probíhá pouze na území České republiky a západního Slovenska. Hlavními zákazníky jsou Elroz a.s., Mars Svatka a.s., Meva, a.s. a Technometal, spol. Ltd. (12).

2.2 Organizační struktura

Firma není příliš rozsáhlá a v každém oddělení je jeden až dva zaměstnanci. Proto je organizační diagram velmi jednoduchý. Celkově je společnost tvořena hlavním manažerem, osmi zaměstnanci v kancelářích a devatenácti řidiči.



Obrázek 4: Organizační diagram firmy ANTARES, s.r.o. vytvořený v programu ArisExpress

2.2.1 Činnosti jednotlivých oddělení

Některá oddělení firmy ANTARES, s.r.o. se zabývají kromě běžných činností i činnostmi, jež jsou obvykle pro daná oddělení nezvyklá (12).

Název oddělení	Počet zaměstnanců	Činnosti
Dopravní	2	<ul style="list-style-type: none">• Hledání a přijímání výhodných nabídek pro spediční činnost pomocí Truck&Cargo®• Plánování trasy pro co nejefektivnější vytížení vozu z hlediska času a nákladu• Přehled o technickém stavu vozidel• Komunikace a zákaznický servis
Obchodní	2	<ul style="list-style-type: none">• Hledání zákazníků pro prodej hutního materiálu• Předávání zakázek dopravnímu oddělení• Komunikace a zákaznický servis
Fakturační	1	<ul style="list-style-type: none">• Záznam faktur za spediční činnost, prodej hutního materiálu a pojistných událostí do databáze• Tvorba faktur• Přeposílání faktur účetnímu oddělení• Komunikace ohledně pojistných událostí• Případné platby řidičům v hotovosti
Účetní	1	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování účetnictví a daňové evidence firmy• Zpracování, vyhotovení a odeslání daňových tvrzení
Mzdové	2	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování mzdové agendy• Bankovní převody• Přidělování potřebného vybavení řidičům (doklady k řízení, hotovost, osobní karta)• Kontrola spotřeby paliva řidičů• Zajištění diet řidičům

2.3 Informační systém

Vedení firmy ANTARES, s.r.o. považuje celopodnikový informační systém, který by propojoval všechna oddělení, za zbytečný náklad. Vzhledem k tomu, že jsou oddělení blízko, vzájemná komunikace je nejčastěji osobní stejně jako předávání dokumentů. Nicméně je zde několik programů, které určitým způsobem slouží ke kontrole, vzájemné komunikaci a sdílení souborů (12).

2.3.1 Elektronická evidence řidičů a jejich činností

Pro daný účel firma využívá software TachoScan. Každý řidič má vlastní kartu, která si sama zaznamenává podrobné údaje o jeho činnostech (jízda, přestávka, spánek). Tyto údaje se následně stahují na dopravním oddělení a tam se s nimi pracuje (10).

TachoScan je pokročilý nástroj pro stahování, archivaci a komplexní analýzu dat z diagramů, karet řidičů a paměti digitálních tachografů. Na jejich základě program analyzuje pracovní dobu a odpočinky řidičů. Automaticky odhaluje individuální i kolektivní řízení a kontroluje informace týkající se jich. Program umožňuje vzájemné porovnávání průjezdů vozidel na určených trasách – kromě toho má možnost srovnávání dat z karet řidičů s daty z paměti tachografu. Funkční systém reportování umožňuje připravit různé přehledy a porovnání, které zajišťují pravdivé informace o řidičích, jejich pracovní době a objevujících se nesrovnalostech nebo přestupcích – a v případě jejich provedení automaticky připraví výtisky prohlášení pro řidiče. Kromě toho všechny soubory s digitálními daty analyzovanými v programu jsou automaticky ověřovány z hlediska správnosti digitálního podpisu (13).

2.3.2 Elektronická evidence jízd a firemních vozidel

Pro daný účel firma používá tři programy. Jsou to Volvo Dynafleet, Man Telematics a O2 Car Control. Každý z nich se používá pro jiné vozy. Záleží na druhu a stáří vozidla. Například novější kamiony značky Volvo mají v jejich ceně i licenci na program Volvo Dynafleet, který je pro dané vozy optimalizován, proto firma využívá právě tento software. Stejná logika platí pro vozy MAN. Pokud jde o vůz jiné značky nebo z nějakého důvodu nemá přístup ani k jednomu z prvních dvou uvedených programů, využívá firma univerzální O2 Car Control (10).

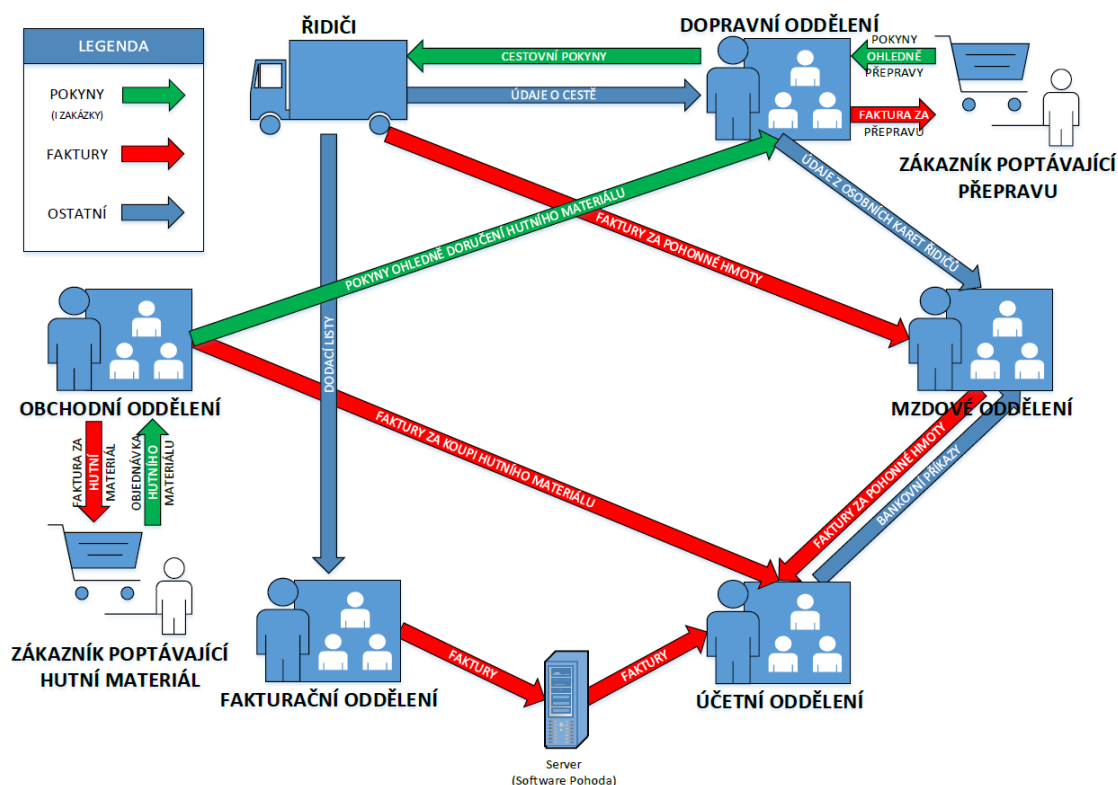
Tyto programy zaznamenávají informace o vozech a jejich jízdách. Konkrétně dovedou sledovat polohu, rychlost, spotřebu, termíny údržby a plánovat a optimalizovat trasy. Díky tomu poskytují lepší přehled o firemních vozech, čímž se zjednoduší jejich správa. Snižují riziko zneužití firemních vozů a šetří provozní náklady. Taktéž program dokáže určitým způsobem hodnotit řidiče podle toho, jak úsporně jezdí, s čímž firma taktéž může pracovat (10).

S těmito programy pracuje dopravní a mzdové oddělení.

2.3.3 Účetní program

Pro účetnictví a fakturaci firma používá program Pohoda. Značně zjednodušuje účtování a daňovou evidenci. Dá se zde nastavit mnoho funkcí podle potřeb zaměstnance a firmy. Konkrétně v ANTARES, s.r.o. propojuje účetní a fakturační oddělení (12).

2.3.4 Pohyb informací ve společnosti ANTARES, s.r.o.



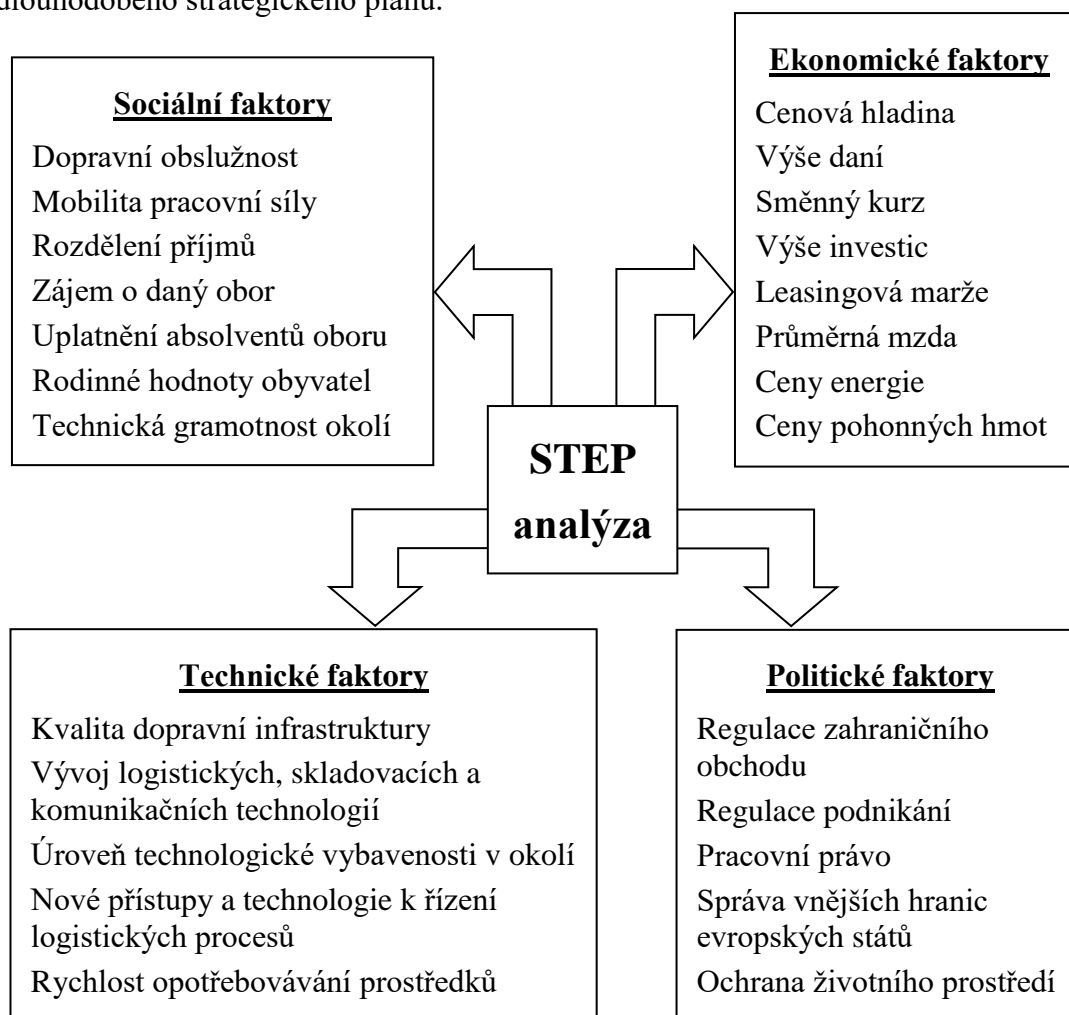
Obrázek 5: Znázornění informačních toků ve společnosti ANTARES, s.r.o. v programu MS Visio

2.4 STEP (PEST) analýza

STEP analýza se zabývá vnějšími vlivy, působícími na konkrétní společnost. Každé písmeno zkratky STEP zahrnuje určitou oblast faktorů, ovlivňujících firmu. Jsou to faktory následující:

- **S – Sociální faktory** souvisí s tím, jak lidé žijí.
- **T – Technologické faktory** se týkají výzkumu a vývoje nových technologií a know-how.
- **E – Ekonomické faktory** jsou ty, které se týkají změn ekonomických procesů.
- **P – Politické faktory** souvisí se současnou politickou a právní situací.

Důvodem pro provedení STEP analýzy může být rozhodování se o provedení určitého dlouhodobého strategického plánu.



Obrázek 6: STEP analýza firmy ANTARES, s.r.o.

2.5 SWOT analýza

SWOT analýza je často používanou metodou hodnocení faktorů, které mají vliv na prosperitu firmy. SWOT je zkratkou čtyř anglických slov. Jsou to následující slova:

- **S** – Strengths → Silné stránky
- **W** – Weaknesses → Slabé stránky
- **O** – Opportunities → Příležitosti
- **T** – Threats → Hrozby

	POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
VNITŘNÍ	<p><u>SILNÉ STRÁNKY</u></p> <p>Dobrá firemní pověst Vysoká kvalita služeb Zkušené zaměstnanci pracující v kancelářích Moderní logistické technologie a programové vybavení Nové vozy ve skvělém technickém stavu</p>	<p><u>SLABÉ STRÁNKY</u></p> <p>Špatná dopravní infrastruktura v širokém okolí firmy Špatná komunikace ze strany řidičů Občasné neuposlechnutí pracovních pokynů na straně řidičů Občasná zpoždění a prostoje řidičů</p>
VNĚJŠÍ	<p><u>PŘÍLEŽITOSTI</u></p> <p>Neustále rostoucí průmysl Zdokonalující se logistické technologie Čím dál větší role informačních technologií Neustálá poptávka po přepravě zboží Mnoho zájemců o práci v daném oboru</p>	<p><u>HROZBY</u></p> <p>Příchod velké konkurenční firmy do regionu působnosti Hraniční omezení států EU Zvýšení cen pohonných hmot Zbankrotování zákazníka před zaplacením fakturované částky za zboží či služby Nenahraditelnost jednotlivých zaměstnanců v případě pracovní neschopnosti</p>

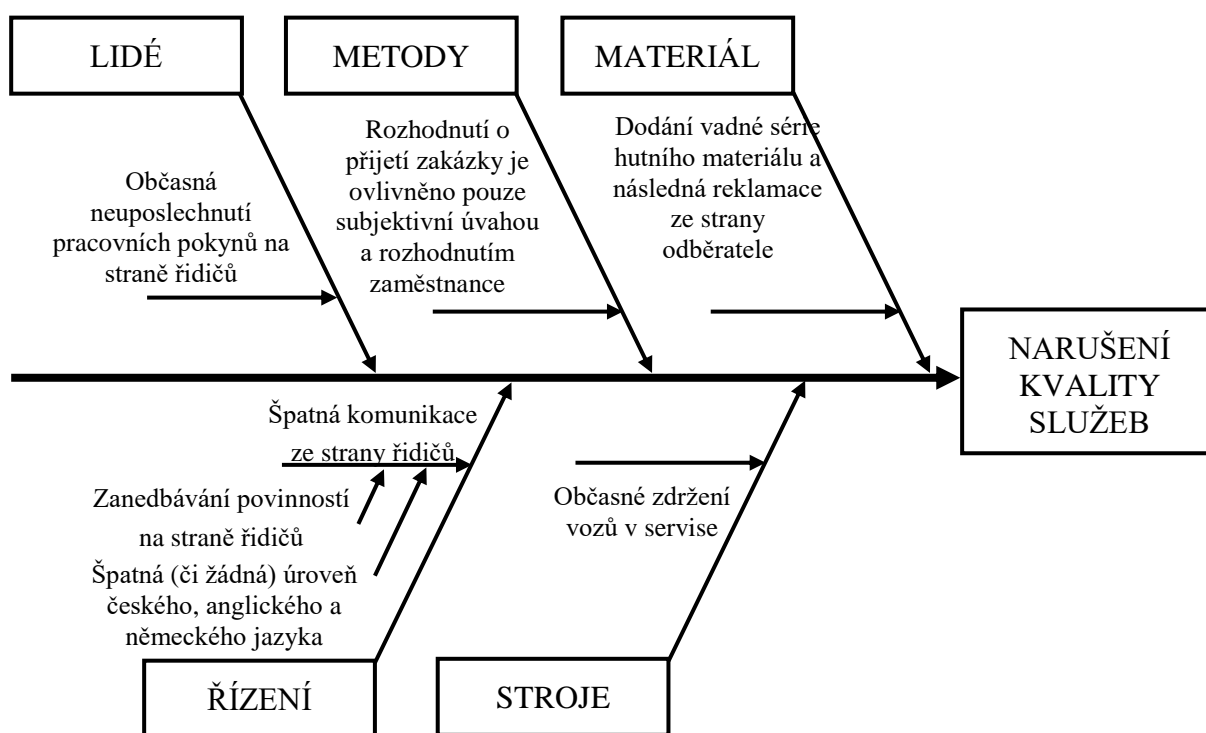
Obrázek 7: SWOT analýza společnosti ANTARES, s.r.o.

2.6 Metoda 5M

Metoda 5M zkoumá příčiny určitého problému. Příčiny spadají do pěti okruhů (5M), které jsou dále rozebírány. Jsou to okruhy následující:

- Manpower (pracovní síla) – Lidé
- Methods – Metody
- Materials – Materiál
- Management – Řízení
- Machines – Stroje

Metoda 5M je zkrácenou verzí Ishikawova diagramu (diagramu rybí kosti). Původní diagram je zkrácen o tři okruhy, jimiž jsou měření, prostředí a údržba.



Obrázek 8: Grafické znázornění metody 5M (rybí kostra) aplikované na firmu ANTARES, s.r.o.

2.7 Zásadní nedostatky současného stavu

Pomocí metod pozorování, dotazování a analyzování se podařilo objevit zásadní nedostatky fungování společnosti. Z těchto důvodů čas od času dochází k narušení kvality služeb, jež firma za normálních okolností poskytuje. Jsou to nedostatky následující:

1. Absence metody umožňující objektivní výběr mezi navazujícími zakázkami přepravy zboží
 - Po dokončení prvotní zakázky, jenž je vždy přijata před výjezdem k ní přiděleného vozu, vzniká nejistota, kterou nabídku dále přijmout tak, aby byla cesta co nejefektivnější z hlediska časového a hmotnostního vytížení.
 - Rozhodování ohledně daného problému v současném stavu závisí na logické úvaze a instinktu zaměstnance dopravního oddělení. Ve většině případů je rozhodnutí správné, což je dáno dlouholetými zkušenostmi zaměstnanců, ačkoli existence metody umožňující objektivní rozhodování na základě určitých kritérií by úspěšnost jistě zvýšila. Taktéž by daná metoda usnadnila práci případných nových méně zkušených zaměstnanců.
2. Občasný nekvalitní výkon práce některých řidičů
 - Někteří řidiči společnosti ANTARES, s.r.o. velmi slabě ovládají (nebo neovládají vůbec) český, anglický a německý jazyk. Tato skutečnost činí dorozumívání s nimi velmi obtížným. Taktéž neschopnost řidičů se domluvit se zástupci zahraničních firem nepůsobí velmi profesionálně a tím pádem poškozuje dobrou pověst společnosti.
 - Řidiči čas od času neplní pokyny dopravního oddělení do míry, jež se od nich očekává. Občas se zde vyskytuje tendence „udělat si věci po svém“, která společnosti málokdy přináší prospěch.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Daná část bakalářské práce se bude zabývat návrhem řešení zásadních nedostatků současného stavu, jenž byly odhaleny v analytické části. Řešení budou následující:

1. Optimalizace dopravní cesty

- Optimalizačním problémem firmy ANTARES, s.r.o. je vytížení vozu po přepravě a vyložení původního nákladu. V dnešní době je v nákladní dopravě poptávka po přepravě vysoká, tudíž zde jde pouze o to, kterou z možností přijmout. Na základě kritérií, podle nichž se zaměstnanec dopravního oddělení běžně rozhoduje, kterou zakázku přijmout, bude vytvořen systém objektivního hodnocení. Jednoduchým součtem bude možné zjistit, která nabídka je výhodnější.
- Daný systém pomůže zaměstnancům dopravního oddělení v jejich pracovní činnosti a zefektivní vytížení vozů, čímž dojde k optimalizaci.

2. Zlepšení kvality pracovních výkonů řidičů

- Pro zachování standardů kvality služeb poskytovaných společností ANTARES, s.r.o. a zachování její dobré pověsti je třeba mít dobře proškolené zaměstnance včetně řidičů. Ideálně by také všichni zaměstnanci měli být schopni se dorozumět v českém, německém a anglickém jazyce.
- V současné době je málo zájemců o pozice řidičů v logistických společnostech i přesto, že jsou lukrativní místa. Proto není správným řešením klást příliš vysoké nároky pro získání dané pozice, jelikož by se firma následně potýkala s nedostatkem pracovní síly. Správným řešením je poskytnutí zaměstnancům možnosti získat nové znalosti a dovednost spolu s vytvořením motivace pro využití této nabídky.

3.1 Optimalizace dopravní trasy

Hlavním problémem, jímž se logistické a dopravní společnosti zabývají, je hledání způsobu, jak vytižít jednotlivé dopravní prostředky v co nejefektivnější míře a to jak časově, tak i hmotnostně. To znamená zajistit, aby každý dopravní prostředek firmy přinášel co největší možný zisk. Ideálním stavem v silniční dopravě by byl případ, kdy by vůz jezdil pouze z bodu A do bodu B a zpět s tím, že by přeprava zboží fungovala v obou směrech, vůz by byl vždy plně zatížen, trasa by byla vždy přizpůsobena jízdě jeho maximální povolenou rychlostí a v jednom z těchto míst se nacházel vozový park. Je však pochopitelné, že takového stavu nelze dlouhodobě docílit. Kdykoli může dojít ke zdržení, jenž společnost není schopna ovlivnit. Jakýkoli prostoj či jízda z části prázdného vozu je pro firmu nákladem. Logistické a dopravní společnosti se však pomocí nejnovějších technologií a moderních forem řízení snaží k takovému ideálnímu stavu alespoň přiblížit.

Optimalizace bude v daném případě dosažena vytvořením a aplikací systému objektivního hodnocení (podle kritérií) přijímání navazujících zakázek, respektive těch, které byly přijaty až po dokončení zakázky původní.

3.1.1 Systém objektivního hodnocení přijetí navazujících zakázek

Každé ze základních kritérií, podle nichž se zaměstnanec dopravního oddělení běžně rozhoduje o přijetí zakázky, bude mít pětistupňové bodové ohodnocení. Rozsah bodů je od nuly do čtyř, kdy čtyři je nejvyšší. Daný rozsah bodů je zvolen z toho důvodu, aby bylo jejich udělování vždy jednoznačné a nedocházelo ke zdržování pracovních výkonů zaměstnance důsledkem příliš dlouhého rozhodování. Výsledné hodnocení všech kritérií je dáno jednoduchým součtem. Čím vyšší bodové ohodnocení zakázka má, tím je poptávka po konkrétní přepravě pro společnost atraktivnější.

Kritérií je 5 a tím pádem maximální počet bodů je 20.

3.1.1.1. Podmínky přijímání zakázek

Podmínky přijímání zakázek nejsou pro každý vůz stejné. Jasně ukazují, zda je v dané chvíli možné se zabývat určitými druhy nákladů. Jsou to podmínky následující:

1. Je využit vhodný druh návěsu na příslušný druh nákladu

Je pochopitelné, že pokud vůz není přizpůsoben pro převoz určitého druhu nákladu, přijetí zakázky právě s tímto nákladem není možné. Například nelze převážet palety s hutním materiálem přívěsem přizpůsobeným pro převoz potravin. Pro lepší přehled existuje v portálu Truck&Cargo®, využívaném společností ANTARES, s.r.o., filtr, jenž dovede z množiny zakázek odstranit ty, které vyžadují práci s druhy nákladů, pro něž zrovna firemní vůz nemá potřebné vybavení.

2. Hmotnost nákladu nepřesáhne maximální povolenou hmotnost

Obecně v nákladní dopravě platí, že čím více je dopravní prostředek zatížen, tím lépe. Platí to však pouze do maximální možné míry zatížení konkrétního vozu. Pokud je prostředek přetížen, může být následkem jeho poškození, či zaslání pokuty firmě při odhalení daného stavu policií. Maximální povolená hmotnost vozu je 40 tun, to znamená, že náklad nesmí vážit více než 25 tun. V případě dané podmínky lze taktéž pomocí filtrů vyhledávat pouze zakázky s nákladem do určité hmotnosti.

3. Vůz a veškeré další využívané prostředky jsou technicky způsobilé k vykonávání pracovních úkonů

Pokud je zjištěna technická porucha na voze či na vybavení řidiče, je nutné neprodleně zjistit její závažnost a situaci oznámit zaměstnanci dopravního oddělení. Poté je třeba zvážit, následující kroky. V žádném případě však není možné dále využívat vůz či technické vybavení, pokud není v provozuschopném stavu.

4. Celková délka výjezdu řidiče nepřesáhne dva týdny

Je stanoveno, že každý z řidičů musí mít nejpozději po dvou týdnech volno. Pokud se délka výjezdu blíží dvěma týdnům, jsou zakázky přijímány pouze podle toho, aby se řidič stihl vrátit, popřípadě nejsou přijímány vůbec a vůz se vrací bez nákladu přímo na firmu.

3.1.1.2. Kritéria přijímání zakázek

Volba konkrétní zakázky záleží na několika kritériích. Tato kritéria ovlivňují, jak moc bude daná cesta vozu efektivní. Každé z nich bude mít vliv na přijetí zakázky. Jsou to kritéria následující:

1. Hmotnost nákladu

Čím více se hmotnost nákladu blíží maximálnímu zatížení vozu, tím efektivnější a tím pádem i pro firmu výhodnější je cesta, jelikož za těžší náklad je zpravidla vyšší částka.

Tabulka přiřazení bodů podle charakteristiky stavu zakázky je následující:

Tabulka 3: Tabulka bodů za vytížení hmotnostní kapacity vozů

Počet bodů:	Hmotnostní kapacita vozu je vytížena:
0	do 20%
1	nad 20% do 40%
2	nad 40% do 60%
3	nad 60% do 80%
4	nad 80%

2. Vzdálenost místa vyložení starého nákladu a naložení nákladu nového

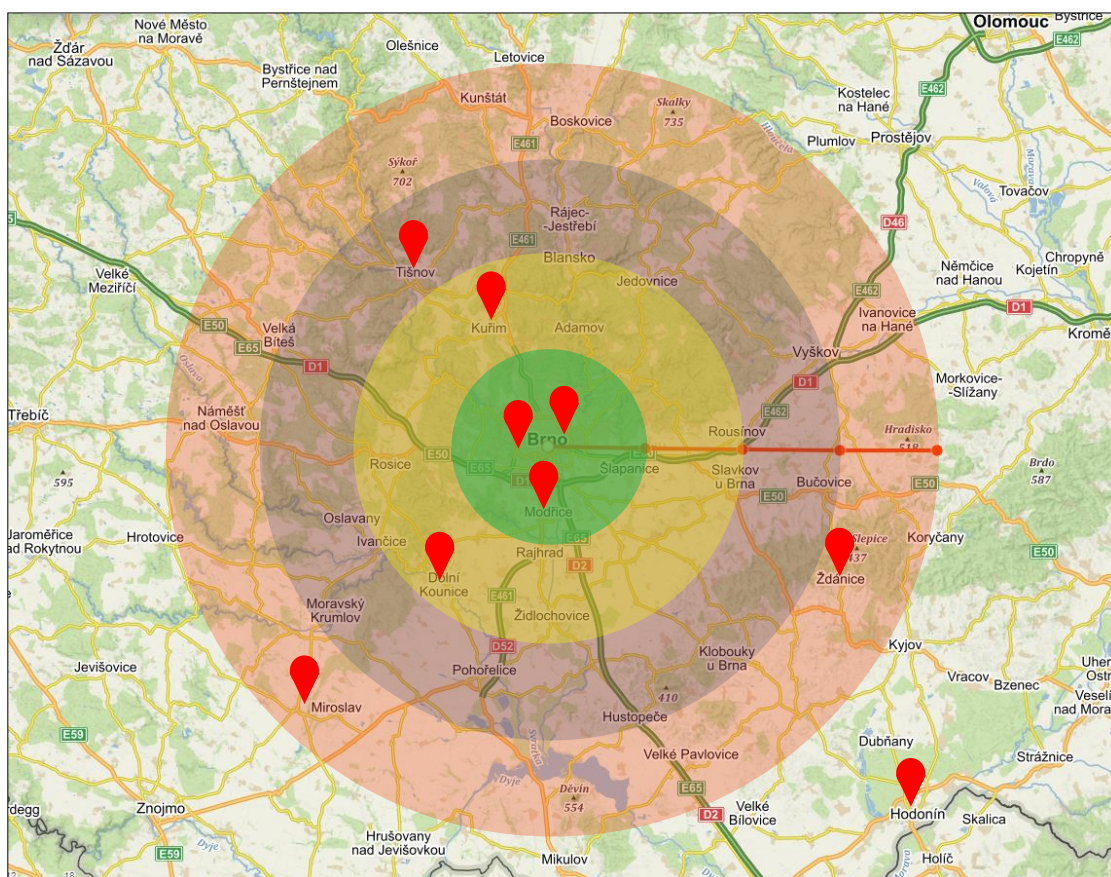
Efektivita cesty vozu klesá se vzdáleností, jenž je ujeta na prázdnou (bez nákladu), jelikož v tu chvíli není tvořen žádný zisk. Čím dál se nachází místo naložení nového nákladu od místa vyložení nákladu předchozího, tím víc se náklady cesty zvyšují.

Tabulka přiřazení bodů podle charakteristiky stavu zakázky je následující:

Tabulka 4: Tabulka bodů za vzdálenost od místa ukončení staré zakázky po místo početí zakázky nové

Počet bodů:	Vzdálenost místa naložení nákladu navazující zakázky od místa vyložení nákladu zakázky předchozí v okruhu:
0	větším než 40 km
1	nad 30 km do 40 km
2	nad 20 km do 30 km
3	nad 10 km do 20 km
4	do 10 km

Následující mapa (obr. 9) znázorňuje okruhy z tabulky (tab. 4) na fiktivní situaci, ve které by zakázka byla ukončena přibližně uprostřed Brna. Špendlíky představují místa vyzvednutí nákladů fiktivních zakázek, z nichž je potřeba jednu vybrat pro převoz. Nejvíce bodů v rámci hodnocení pouze daného kritéria získají zakázky v zeleném okruhu. Bodové ohodnocení bude postupně klesat, čím v širším sektoru se místo vyzvednutí nákladu nachází, až dokud nepřesáhne vzdálenost 40 km od středu a klesne na nulu.



Obrázek 9: Znázornění okruhů v tabulce na mapě portálu Mapy.cz (14)

3. Kvalita dopravní infrastruktury mezi místem vyložení starého nákladu a místem naložení nákladu nového

Čím kvalitnější je dopravní infrastruktura oblasti, tím rychlejší je po ní přesun. Čím dříve se vůz dostane k místu vyzvednutí nákladu zakázky, tím větší generuje zisk, neboť stihne splnit zakázek více.

Tabulka přiřazení bodů podle typu a průjezdnosti cest je následující:

Tabulka 5: Tabulka přiřazení bodů podle kategorií cest a úrovně jejich průjezdnosti

Počet bodů:	Kategorie cest a jejich průjezdnost:
0	Cesta vede po dálnici, silnici a/nebo místní komunikaci s omezením provozu se zdržením větším než 20 min
1	Cesta vede po dálnici, silnici a/nebo místní komunikaci s omezením provozu se zdržením do 20 min
2	Cesta vede po dálnici, silnici a/nebo místní komunikaci s omezením provozu se zdržením do 10 min
3	Cesta vede po dálnici, silnici a/nebo místní komunikaci bez omezení provozu
4	Cesta vede po dálnici a/nebo silnici bez omezení provozu

V dnešní době jsou nejnovější modely GPS schopny sledovat aktuální dopravní situace a podle nich odhadnout přibližná zdržení.

4. Částka nabízená za převoz nákladu

Čím vyšší částku společnost za převoz nabízí, tím je jeho plnění výhodnější. Částka je nejčastěji dána tím, nakolik pro zákazníka odvoz nákladu spěchá. Zvýšení nabízené peněžní částky společnosti urychlí hledání převozce. Pro firmu ANTARES, s.r.o. je výhodné, když zakázka „spěchá“, jelikož se jejím přijetím zvýší zisk.

Tabulka přiřazení bodů podle nabízené částky za převoz nákladu:

Tabulka 6: Tabulka přiřazení bodů podle nabízené částky za převoz nákladu

Počet bodů:	Peněžní částka nabízená za převoz vzhledem ke vzdálenosti je:
0	Ponížená pod 80% hodnoty adekvátní částky
1	Ponížená do 80% hodnoty adekvátní částky
2	Adekvátní (přibližně)
3	Převýšená do 120% hodnoty adekvátní částky
4	Převýšená nad 120% hodnoty adekvátní částky

5. Zkušenosti firmy ANTARES, s.r.o. se zadavatelem zakázky

Ne s každou firmou se vždy spolupracuje pohodlně. Při výběru zakázky je třeba dbát na zkušenosti z minulých spoluprací s danou společností a podle toho posoudit, zda se další kooperace vyplatí. Stejně tak může jít o přesný opak, kdy se se zadavateli zakázek pracuje perfektně a vyplatí se s nimi vybudovat určitou součinnost.

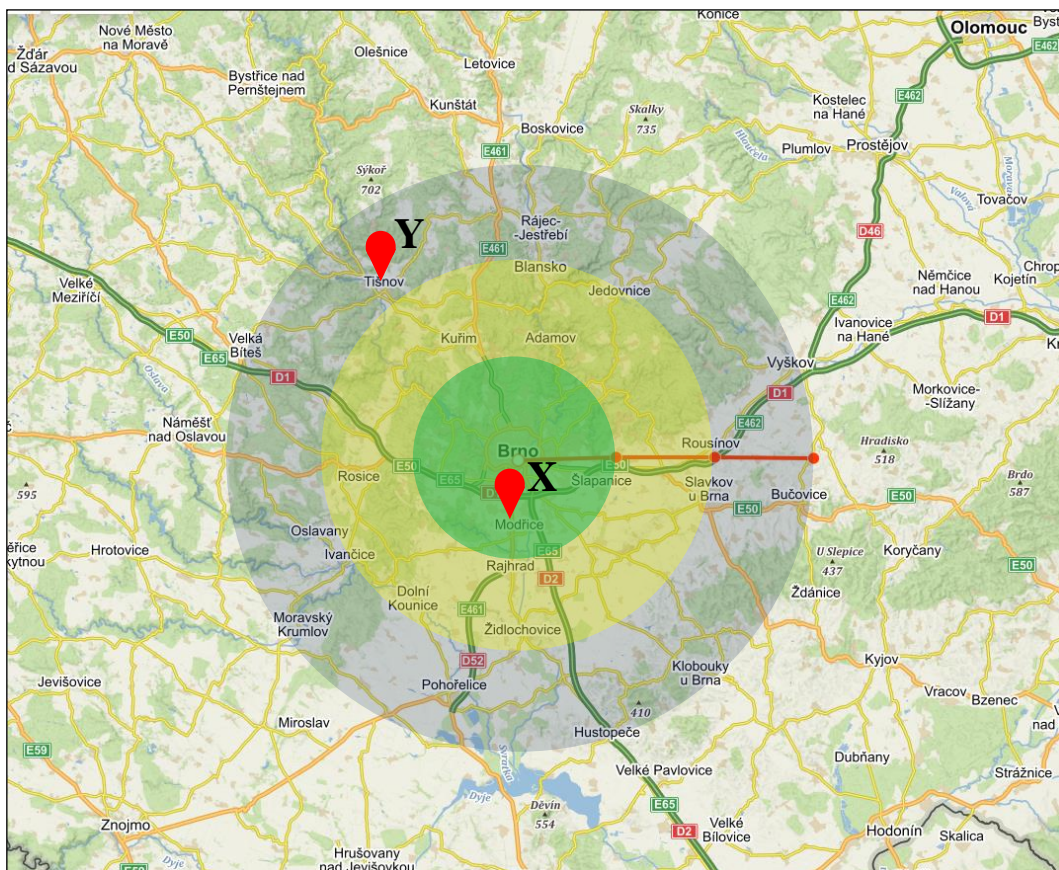
Tabulka přiřazení bodů podle zkušeností se zadavatelem zakázky:

Tabulka 7: Tabulka přiřazení bodů na základě zkušeností se zadavateli zakázek

Počet bodů:	Zkušenosti se zadavatelem zakázky:
0	Velmi špatná spolupráce se zákazníkem – časté chyby na jeho straně
1	Se zákazníkem se nespolupracuje příliš dobře – časté chyby na jeho straně
2	Jde o zákazníka, s nímž společnost zkušenosti nemá
3	Se zákazníkem se dobře spolupracuje – spolupráce téměř bez potíží na jeho straně
4	Se zákazníkem se perfektně spolupracuje – spolupráce bez potíží na jeho straně

3.1.1.3. Příklad

Ukážeme si aplikaci daného systému na fiktivní situaci. Zakázka bylo ukončena přibližně ve středu Brna. V okruhu se nachází pouze dvě smyšlené firmy s názvy X a Y (viz. obr. 10). Obě poptávají převoz zboží a je potřeba vybrat, které z nich firma ANTARES, s.r.o. náklad převeze.



Obrázek 10: Umístění fiktivních firem X a Y na mapě portálu Mapy.cz (14)

Hodnocení zakázky firmy X je následující:

1. Hmotnost nákladu vytiží přibližně 70% celkové kapacity vozu → **3 body**
2. Místo vyzvednutí nákladu se nachází v okruhu do 10 km → **4 body**
3. Na cestě se vyskytuje dopravní zácpa kvůli přestavbě dálnice se zdržením větším než 20 min → **0 bodů**
4. Částka nabízená společností je adekvátní → **2 body**
5. Zákazník je pro firmu ANTARES, s.r.o. nový → **2 body**

Součet bodů udělený zakázce společnosti X je 11.

Hodnota zakázky firmy Y je následující:

1. Hmotnost nákladu tvoří přibližně 90% celkové kapacity vozu → **4 body**
2. Místo vyzvednutí nákladu se nachází v okruhu do 30 km → **2 body**
3. Cesta je dokonale průjezdná, ačkoli velká její část vede po místních komunikacích → **3 body**
4. Částka nabízená společností tvoří přibližně 90% adekvátní hodnoty → **1 bod**
5. Spolupráce s firmou vždy probíhala perfektně → **4 body**

Součet bodů udělený zakázce společnosti Y je 14.

Pro společnost ANTARES, s.r.o. je tedy podle systému výhodnější přijmout zakázku společnosti Y.

3.1.2 Podmínky uplatnění

Podmínky uplatnění systému jsou pouze dvě. Jednou je přijetí návrhu hlavním manažerem společnosti ANTARES, s.r.o. a druhou realizace krátkého školení zaměstnanců dopravního oddělení.

3.2 Zlepšení kvality pracovních výkonů řidičů

Bylo by pro firmu ANTARES, s.r.o. žádoucí, aby byl každý její zaměstnanec profesionálem v jeho činnosti. Zaměstnanci v kancelářích díky dlouhodobým zkušenostem profesionály skutečně jsou, ačkoli v případě řidičů se stejná věc o všech říci nedá. Vzhledem k tomu, že je v dnešní době zájem o pozice řidičů v logistických společnostech nízký, není správným řešením horší zaměstnance propouštět, ale udělat z nich zaměstnance lepší. Jinými slovy není v současné chvíli správné profesionály hledat, nýbrž je „vytvářet“. Je nutno nabídnout možnost se v pracovních činnostech zlepšit spolu s vytvořením motivace pro osobní daný osobní rozvoj.

Dovednosti, jež mnohým řidičům firmy ANTARES, s.r.o. schází je důsledné plnění pokynů dopravního oddělení a dorozumění se cizím (a v některých případech i českým) jazykem.

3.2.1 Pravidelná školení

Velmi častým způsobem udržování určité míry kvality práce jsou pravidelná školení, která probíhají ve stanovených časových intervalech. V některých firmách probíhá i ověřování znalostí metodou testu či ústního zkoušení.

V případě firmy ANTARES, s.r.o. by bylo vhodné ideálně jednou za půl roku v určitém termínu provádět povinná školení všech řidičů. V případě nových zaměstnanců je při sdělování pracovních pokynů nutné zmínit časté chyby či nedůslednosti řidičů spolu s jejich následky.

3.2.2 Hodnocení

Pohodlným prostředkem v rámci dlouhodobého sledování pracovních výkonů řidiče je udělování hodnocení za jednotlivé splněné úkony. Hodnocení udělují zaměstnanci dopravního oddělení. Je udělováno na základě kvality komunikace, úspornosti jízdy (údaj z GPS) a plnění pracovních pokynů. Pokud je hodnocení řidiče v určitém časovém období nízké, je nutno zjistit, z jakého důvodu tomu tak je a zda by dané osobě neprospělo dodatečné školení.

Motivací pro zlepšení výkonů může být určitá forma odměny za kvalitní výkony měřené dobrým hodnocením. Odměna může být ve formě různých benefitů jako např. peněžního ohodnocení (např. v rámci třináctých platů), rekreace či různých poukazů.

3.2.3 Jazykové dovednosti řidičů

Je klíčové, aby se řidiči dokázali pohodlně domluvit se zaměstnanci dopravního oddělení. Domluva by měla být pro obě strany vždy jasně srozumitelná. Taktéž by měli řidiči být schopni komunikovat s odběrateli, pokud to bude nutné. Řidič, který nedovede nijak komunikovat se zákazníkem, nepůsobí profesionálně. Pro některé tím pádem nepůsobí profesionálně ani firma, pro kterou pracuje.

Doporučením pro firmu ANTARES, s.r.o. je zavést možnost dobrovolných jazykových kurzů německého či anglického jazyka. Motivací bude vyšší mzda. Zaměstnanec, komunikující anglickým či německým jazykem, bude jednoduše lépe finančně hodnocen. Je to z toho důvodu, že usnadňuje práci zaměstnancům dopravního oddělení a zlepšuje reputaci firmy.

3.2.4 Podmínky realizace

Základní podmínkou realizace všech částí je souhlas hlavního manažera firmy ANTARES, s.r.o. s uplatněním návrhů.

3.2.4.1. Školení zaměstnanců

Jednou z podmínek je určení zodpovědného zaměstnance či najmutí externí osoby pro výkon školení. Je nutné najít patřičné prostory s dostatečným technickým vybavením a kapacitou. Vše se musí zaplatit, tudíž je potřeba na danou činnost vydělit určitou sumu z rozpočtu.

3.2.4.2. Hodnocení

V případě hodnocení řidičů podle jejich pracovních výkonů je nutno zvolit, jak bude zaznamenáváno (program či soubor v počítači nebo tabule v kanceláři) a obeznámit o něm zaměstnance dopravního oddělení.

3.2.4.3. Jazykové kurzy

Pro výkon jazykového kurzu je nejdříve nutno najít externí osobu či společnost, jež se tímto zabývá. Dále je potřeba najít prostory, kde kurzy budou probíhat. Na vše je nutné udělit částku z rozpočtu. Na závěr je nutno obeznámit zaměstnance o dané možnosti studování cizího jazyka spolu s motivací zvýšení mzdy.

ZÁVĚR

Dané téma jsem si zvolil z toho důvodu, že je logistika v dnešní době velmi důležitým odvětvím průmyslu. Je klíčová téměř pro všechny podniky, které něco vyrábí či prodávají. Oblast prochází neustálým vývojem a stále vznikají nové technologie, jenž vylepšují průběh logistických procesů a posouvají průmysl dál.

Cílem bakalářské práce bylo podat návrh na zlepšení logistického systému firmy ANTARES, s.r.o. cestou optimalizace a zvýšení kvalifikace. Cíl práce se podařilo splnit. K vytvoření návrhu mi pomohly znalosti získané v průběhu mého studia a literatura, zabývající se logistikou a řízením procesů.

V teoretické části byly popsány důležité pojmy z odvětví logistiky, její historický vývoj a moderní přístupy k jejímu řízení. Téměř veškeré informace uvedené v této části byly čerpány z literárních zdrojů.

V analytické části práce bylo uvedeno, čím se firma ANTARES, s.r.o. zabývá, podstatné informace z obchodního a živnostenského rejstříku, její organizační struktura, informační systém a analýzy STEP, SWOT a 5M, jež pomohly odhalit zásadní nedostatky současného logistického systému společnosti.

V poslední části práce byla navržena řešení těchto nedostatků. Jedním z nich byla optimalizace dopravní trasy cestou navržení objektivního systému hodnocení potencionálních zakázek firmy podle stanovených kritérií. Dalším řešením bylo zvýšení kvalifikace řidičů s využitím patřičné motivace.

Pro uplatnění navrhovaných řešení by vedení firmy ANTARES, s.r.o. muselo zaměstnance obeznámit se změnami a proškolit je v práci s novým systémem. Taktéž by bylo potřeba vynaložit určitou částku z rozpočtu pro zvyšování kvalifikace řidičů společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- I. BAKEŠOVÁ, Miroslava a Vladimír KŘEŠŤAN. *Základy logistiky*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2008. ISBN 978-80-87035-08-5.
- II. STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-37-8.
- III. BĚLOHOUBEK, Pavel. *Logistika v řízení podniku*. Brno: Inženýrské centrum, 2001.
- IV. JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.
- V. PERNICA, Petr. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6.
- VI. CEMPÍREK, Václav, Rudolf KAMPF a Jaromír ŠIROKÝ. *Logistické a přepravní technologie*. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2009. ISBN 978-80-86530-57-4.
- VII. BOSSIDY, Larry a Ram CHARAN. *Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů*. Praha: Management Press, 2004. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-118-6.
- VIII. SCHULTE, Peter. *Complex IT project management: 16 steps to success* [online]. Boca Raton, FL: Auerbach Publications, 2004 [cit. 2019-05-09]. ISBN 0849319323.
- IX. KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2., aktualizované vydání. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ, přeložil Michal ČAKRT. Praha: Management Press, 2015. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-314-4.
- X. Ústní sdělení Bc. Lucie Skalníkové (zaměstnankyně dopravního oddělení společnosti ANTARES, s.r.o., Velkomoravská 87, Hodonín) dne 18.9.2018
- XI. Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012 [cit. 2018-12-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=579409&typ=PLATNY>
- XII. Ústní sdělení Petra Skalníka (manažer společnosti ANTARES, s.r.o., Velkomoravská 87, Hodonín) dne 20.9.2018
- XIII. SW TACHOSCAN. In: *TachoScan s.r.o.* [online]. [cit. 2018-12-16]. Dostupné z: <http://tachoscan.cz/sw/tachoscan/>
- XIV. Manual measurement. In: *Mapy.cz* [online]. [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://en.mapy.cz/zakladni?mereni-vzdalenosti&x=16.6253580&y=49.2106347&z=10&rm=>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Přibližný podíl zisku z činností	23
--	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Toky v logistickém řetězci	15
Obrázek 2: Logistika podniku a její členění	17
Obrázek 3: Hlavní země, v nichž ANTARES, s.r.o.	27
Obrázek 4: Organizační diagram firmy ANTARES, s.r.o. vytvořený v programu ArisExpress.....	28
Obrázek 5: Znázornění informačních toků ve společnosti ANTARES, s.r.o. v programu MS Visio.....	31
Obrázek 6: STEP analýza firmy ANTARES, s.r.o.	32
Obrázek 7: SWOT analýza společnosti ANTARES, s.r.o.	33
Obrázek 8: Grafické znázornění metody 5M (rybí kostra) aplikované na firmu ANTARES, s.r.o.	34
Obrázek 9: Znázornění okruhů v tabulce na mapě portálu Mapy.cz (14)	40
Obrázek 10: Umístění fiktivních firem X a Y na mapě portálu Mapy.cz (14)	43

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Společný obsah jednotlivých činností podle Lamberta (2000) s doplněnými údaji	18
Tabulka 2: Základní údaje o firmě z Obchodního a Živnostenského rejstříku (11)	24
Tabulka 3: Tabulka bodů za vytížení hmotnostní kapacity vozů	39
Tabulka 4: Tabulka bodů za vzdálenost od místa ukončení	39
Tabulka 5: Tabulka přiřazení bodů podle kategorií cest a úrovně jejich průjezdnosti ...	41
Tabulka 6: Tabulka přiřazení bodů podle nabízené částky za převoz nákladu	42
Tabulka 7: Tabulka přiřazení bodů na základě zkušeností se zadavateli zakázek.....	42